

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses yang meliputi kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, pemilihan dan penempatan kerja, pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi dan pemeliharaan, penilaian hasil kerja dan pengembangan karir. Sumber Daya Manusia (SDM) juga merupakan rangkaian proses untuk dapat menangani masalah-masalah yang terjadi dalam lingkup karyawan, pekerja, manager, dan pekerja lainnya agar dapat mendukung kegiatan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Umumnya bagian atau unit yang menangani sumber daya manusia adalah departemen sumber daya manusia yang biasa disingkat dengan HRD (*Human Resource Department*).

Menurut Hasibuan (2017:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Kasmir (2017:6), Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan

manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan perusahaan.

Menurut Supomo dan Nurhayati (2018:6) Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Sementara menurut Dessler (2017:4), MSDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi 2 yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi-fungsi manajerial menurut Hasibuan (2017:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

a. Fungsi Manajerial

1) Fungsi Perencanaan

Perencanaan (*Planning*) merupakan fungsi merencanakan atau pengelolaan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2) Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian (*Organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3) Fungsi Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4) Fungsi Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3) Pemberian Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan

kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

7) Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia yang ada di setiap perusahaan memiliki tujuan. Tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia yang ditulis oleh Sedarmayanti (2017:9) yaitu:

- a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.

- d. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi atau perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.2 Demosi

1. Pengertian Demosi

Demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu perusahaan atau organisasi yang disebabkan oleh kesalahan ataupun keteledoran karyawan yang memiliki jabatan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Mangkunegara (2010:54) Demosi adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih rendah atas dasar kemampuan dan prestasi kerjanya, atau akibat terjadinya penyederhanaan struktur organisasi. Adapun menurut Hariandja (2010:90) demosi sebagaimana diartikan dengan penurunan karyawan ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih rendah dan biasanya juga dengan tingkat gaji yang lebih rendah, dilakukan dengan alasan untuk kerja yang buruk dari karyawan atau perilaku yang tidak tepat. Menurut Hasibuan (2007:115) demosi ada perpindahan jabatan dalam

organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penurunan jabatan, fasilitas, status, dan gaji.

Menurut Siagian (2016:172) demosi berarti bahwa seseorang kerana berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahawa demosi jabatan adalah perubahan jabatan menuju jenjang atau jabatan yang lebih rendah dan dengan tanggung jawab dan tingkat gaji yang lebih rendah.

2. Dimensi Demosi Jabatan

Dimensi demosi menurut Siagian (2016:173) dalam pelaksanaan keputusan penjatuhan sanksi demosi, yaitu :

a. Kemampuan karyawan dalam mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

b. Produktifitas Rendah

Menggambarkan bahawa terdapat kekurangan dan menunjukkan kinerja yang tidak baik. Misalnya kurangnya motivasi kerja dan disiplin kerja yang rendah.

c. Kurang keahlian

Kurangnya skill untuk posisi kerja atau jabatan yang sudah diberikan perusahaan.

d. Permintaan secara pribadi dari karyawan

Apabila karyawan berniat untuk mengurangi tugas dan tanggung

jawab atau faktor usia.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Demosi

Faktor demosi terjadi di sebabkan berbagai hal, adapun menurut Mangkunegara (2013:53) faktor demosi di sebab oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan.
- b. Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

4. Tujuan Demosi

Menurut mangkunegara (2013:50) tujuan dilakukannya demosi jabatan adalah :

- a. Sebagai Pembinaan

Untuk dapat merubah kinerja karyawan atau hal-hal yang menjadikan karyawan di demosi agar kinerja menjadi lebih baik.

- b. Sebagai Pembelajaran

Sebagai pembelajaran untuk tetap meningkatkan kinerja yang buruk dan menghindari perilaku tidak tepat.

Menurut Mangkunegara (2013:51) selain tujuan pembelajaran penjatuhan sanksi . Demosi juga dimaksudkan untuk menghindari kerugian perusahaan yang lebih besar karena telah salah

menempatkan karyawan di posisinya. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan pada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman. Demosi merupakan suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan dan gaji. Namun, demosi atau turun jabatan ini biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi.

5. Manfaat Demosi bagi Perusahaan

Menurut Sikula dalam Hasibuan (2007:115) manfaat demosi bagi perusahaan adalah:

a. Menghindari kerugian perusahann

Penurunan jabatan berarti karyawan bekerja diposisi dengan upah yang lebih rendah, perusahaan memberlakukan demosi bagi karyawan yang dirasa mendapatkan gaji yang tidak sesuai dengan kontribusi mereka dalam perusahaan. Dan pada akhirnya perusahaan harus membayarkan gaji sesuai dengan kinerja yang diberikan dengan jabatan barunya.

b. Membuat karyawan keluar dari perusahaan

Manfaat demosi salah satunya adalah membuat seorang karyawan

keluar tanpa harus melakukan pemecatan. Beberapa perusahaan menggunakan taktik ini untuk menghindari konflik dalam pemecatan. Dari sudut pandang SDM, keuntungan lainnya adalah untuk menghindari membayar pesangon, atau menghindari PHK. Demosi tidak harus selalu bertujuan untuk membuat karyawan berhenti bekerja atas kemauannya. Tetapi hal ini memang diperuntukan bagi karyawan yang menunjukkan performance kerja yang kurang.

c. Resiko Menjadi Lebih Sedikit

Demosi akan melibatkan resiko yang lebih sedikit dari tuntutan hukum atau keluhan lain selain PHK. Dengan adanya demosi perusahaan dapat menghindari diskriminasi atau penghentian salah claim karena dengan adanya demosi dapat menunjukkan kesediaan untuk mempertahankan karyawan terlepas dari masalah kinerja.

d. Pengembangan Kinerja Karyawan

Salah satu manfaat yang lebih positif dari demosi adalah kesempatan untuk mengembangkan kinerja karyawan melalui kegiatan pelatihan dan pembinaan. Karyawan sering kali berada pada posisi yang tidak cukup siap untuk ditanganinya. Dengan adanya demosi, maka karyawan akan mendapatkan ruang untuk bernafas lebih lega dari pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Jika karyawan tersebut diturunkan ke posisi yang lebih nyaman dengannya, maka

karyawan tersebut dapat bekerja ke arah pelatihan yang akan membawanya pada posisi yang lebih tinggi.

2.1.3 Mutasi

1. Pengertian Mutasi

Mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Menurut Edison (2017:230) mutasi atau transfer adalah, Proses perpindahan seseorang ke posisi baru dengan tingkatan (level) dan kompensasi yang sama. Mutasi bisa dilakukan di lingkup internal bagian, antar bagian, atau antar unit dalam satu induk perusahaan yang secara geografis berada di lokasi yang berbeda. Sementara menurut Dessler (2017:388) mutasi atau transfer adalah, Perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, biasanya tanpa adanya perubahan gaji atau peringkat. Mutasi atau transfer merupakan salah satu cara untuk memberi kesempatan bagi karyawan yang dipindahkan tersebut dalam penugasan lainnya atau mungkin pertumbuhan pribadi. Menurut Ekotama (2015:129) mutasi adalah Perpindahan jabatan dari jabatan satu ke jabatan yang lain.

Mutasi personal atau yang dikenal dengan istilah personal transfer diartikan sebagai suatu perubahan posisi, jabatan, pekerjaan atau tempat kerja dari seorang pegawai yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa pegawai yang bersangkutan dipindahkan pada posisi atau

jabatan yang lebih tinggi atau rendah dari sebelumnya. Sedangkan mutasi secara horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi, jabatan atau pekerjaan namun masih dalam level atau tingkat yang sama.

Dengan pengertian seperti tersebut di atas, maka suatu mutasi pegawai secara vertikal biasanya diikuti dengan perubahan dari wewenang dan tanggung jawab, status, kekuasaan, dan pendapatan, baik ke tingkat yang lebih tinggi maupun yang lebih rendah. Sebaliknya dengan mutasi horizontal yang sesuai dengan pengertiannya tidak diikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggungjawab, status, kekuasaan, dan pendapatan, yang berubah dalam mutasi secara horizontal hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya.

2. Dimensi Mutasi

Menurut Hasibuan (2012:102) mengemukakan beberapa dimensi dan mutasi yaitu :

a. Pengalaman

Tingkat lamanya kerja, tingkat loyalitas, pengetahuan akan ruang lingkup pekerjaan.

b. Pengetahuan

Kemampuan dalam menyelesaikan tugas, mudah mengoperasikan peralatan.

c. Kebutuhan

Kekosongan karyawan, permintaan karyawan, kebutuhan karyawan.

d. Kecakapan

Tingkat pemahaman prosedur kerja, tingkat pengetahuan yang mendukung pelaksanaan kerja, keterampilan dalam berkomunikasi sesama rekan kerja.

e. Tanggung jawab

Keseriusan dalam bekerja, ketaatan pada aturan organisasi, berdedikasi pada aturan organisasi.

3. Sebab Dan Alasan Mutasi

Sebab pelaksanaan mutasi menurut Siswandi dalam Badriyah (2017:218), yaitu sebagai berikut:

a. Permintaan Sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan ataskeinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dengan persetujuan pimpinan. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama, baik antara bagian maupun pindah ke tempat lain.

b. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan

karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaannya yang sesuai dengan kecakapannya.

4. Landasan Mutasi

Secara mendasar berbagai landasan pertimbangan mutasi personal yang dilakukan dapat digolongkan ke dalam beberapa landasan dasar yaitu, Hasibuan (2011:105):

- a. Sistem merit (prestasi), dalam sistem merit, yang dijadikan landasan oleh organisasi untuk melakukan mutasi personal adalah prestasi kerja (kecakapan, bakat, pengalaman, dan kesehatan sesuai kriteria) dari pegawai yang bersangkutan. Dengan dasar pertimbangan ini, maka hanya pegawai yang berprestasilah yang dapat terus mengembangkan kariernya, sementara mereka yang berprestasi di bawah standar akan tersisihkan. Kualitas harus dibuktikan dengan ujian, ijazah, dan keterangan-keterangan lain.
- b. Sistem senioritas (*career system* / sistem meningkat), landasan mutasi personal yang dipergunakan dalam sistem ini adalah senioritas seorang pegawai. Senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang.
- c. Sistem patronage (kawan), merupakan sistem mutasi personal

yang paling subyektif. Dasar pertimbangan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah hubungan politik, keluarga, kenalan, klik, atau koneksi. Biasanya dijumpai dalam organisasi perusahaan milik keluarga. Beberapa hubungan subyektif, antara lain:

a. Politik

b. Non-politik seperti keluarga, kawan akrab, teman baik.

5. Tujuan Mutasi

Tujuan mutasi adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi. Secara khusus, pelaksanaan mutasi akan mampu menghasilkan beberapa tujuan khusus yang merupakan sasaran, antara lain sebagai berikut, Hasibuan (2011:102):

a. Menciptakan keseimbangan antara pegawai dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi kepegawaian yang stabil (*personal stability*). Stabilitas kepegawaian akan terwujud apabila penempatan pegawai dalam suatu organisasi dapat dilakukan secara tepat (*the right man on the right job*).

b. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir, tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang pegawai agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti pula

bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.

c. Memperluas dan menambah pengetahuan, memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam suatu organisasi. Dengan demikian pegawai yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan mutasi personal berarti terbuka kesempatan bagi pegawai untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.

d. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan, apabila seorang pegawai terus-menerus dari tahun ke tahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan yang akibatnya sangat berbahaya. Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan pegawai yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran-penyegaran.

e. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja, suatu mutasi personal dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, yaitu dalam bentuk peningkatan jabatan/ posisi/ pekerjaan. Peningkatan ini selain diikuti dengan meningkatnya wawasan

dan tanggung jawab, biasanya diikuti pula dengan peningkatan pendapatan yang diterima.

- f. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja, setiap organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi. Namun kesempatan yang tersedia terbatas, sehingga setiap pegawai harus mengikuti persaingan dengan sesama rekan kerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

Sementara tujuan mutasi menurut Badriyah (2017:218) adalah:

- a. Meningkatkan produktifitas karyawan.
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
- d. Menghilangkan rasa bosan/ jenuh terhadap pekerjaannya.
- e. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- g. Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.

2.1.4 Promosi

1. Pengertian Promosi

Promosi mempunyai arti yang penting bagi setiap organisasi, karena dengan promosi tersebut berarti kestabilan organisasi dan moral pegawai akan dapat lebih terjamin. Kedua hal tersebut merupakan hal minimal yang harus dapat ditimbulkan, bilamana organisasi tersebut mengadakan suatu promosi. Kesempatan untuk maju merupakan sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunya pada saat ini. Oleh karena itu, pegawai pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju itulah di dalam sebuah organisasi sering dinamakan sebagai promosi (kenaikan jabatan).

Menurut Kasmir (2017:166), Promosi artinya naik jabatan atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level yang lebih tinggi. Biasanya promosi dapat terjadi ke dalam dua hal yaitu:

a. Naik jabatan

Naik jabatan adalah pindahnya karyawan ke posisi atau jabatan dengan tanggung jawab dan kompensasi yang lebih besar.

b. Naik golongan atau kepangkatan

Naik golongan atau pangkat adalah biasanya karena penghargaan atas prestasi kerjanya.

c. Naik jabatan dan naik golongan.

Naik jabatan dan naik golongan adalah pindahnya karyawan

pindahnya karyawan ke posisi yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar dan juga mendapatkan penghargaan.

Sementara menurut Edison (2017:228), Promosi adalah proses kenaikan golongan, pangkat, atau jabatan seseorang pada tingkatan yang lebih baik dan merupakan bagian dari proses perencanaan karir. Sebuah promosi tentunya akan berdampak terhadap kompensasi dan bonus lainnya. Dan menurut Badriyah (2017:218) Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam organisasi ataupun instansi, baik dalam pemerintahan maupun non-pemerintah (swasta).

Dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah naik jabatan atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level yang lebih tinggi, dan merupakan bagian dari proses perencanaan karier dalam organisasi maupun instansi.

2. Dimensi Promosi Jabatan

Menurut Ardana (2012:153) dimensi promosi jabatan adalah sebagai berikut :

a. Senioritas

Lama waktu seseorang dalam bekerja dapat menjadi pertimbangan untuk adanya promosi jabatan.

Dimensi senioritas dapat diukur dengan menggunakan indikator:

- 1) Memiliki kemampuan yang lebih tinggi
- 2) Lamanya bekerja

3) Gagasan yang lebih luas

4) Manajerial yang rasional

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja biasanya dikaitkan dengan usaha penentuan nilai suatu pekerjaan.

Dimensi prestasi kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator:

1) Prestasi atau hasil pekerjaan yang tinggi

2) Kedisiplinan

Adalah bagaimana karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan intruksi.

c. Tingkat loyalitas

Dimensi tingkat loyalitas dapat diukur dengan menggunakan indikator:

1) Kesetiaan terhadap organisasi

Ditunjukkan dari kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.

2) Bertanggung jawab

d. Kejujuran

Dimensi tingkat kejujuran dapat diukur dengan menggunakan indikator:

1) Kejujuran yang dimiliki

2) Tidak membohongi diri sendiri

3) Memahami cara membangun hubungan yang baik

3. Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Untuk melaksanakan promosi jabatan perusahaan harus menetapkan syarat-syarat terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi yaitu, Afandi (2016:22):

- a. Pengalaman, dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.
- b. Tingkat pendidikan, bahwa dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.
- c. Loyalitas, dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.
- d. Kejujuran, masalah kejujuran merupakan syarat yang penting, misalnya kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat umum yang harus diperhatikan.
- e. Tanggung jawab, kadang-kadang sering suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.
- f. Kepandaian bergaul, untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dibutuhkan untuk promosi jabatan tersebut.
- g. Prestasi kerja, pada umumnya setiap perusahaan selalu

mencantumkan syarat-syarat untuk berprestasi kerjanya dan ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.

- h. Inisiatif dan kreatif, syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan, meskipun demikian tidak setiap perusahaan menentukan hal itu sebagai syaratnya.
- i. Formasi pegawai mengizinkan, apabila terdapat jabatan yang kosong maka pelaksanaan promosi dapat dilaksanakan. Kekosongan ini harus segera diisi sesuai dengan struktur organisasi yang dibutuhkan agar stabilitas kepegawaian perusahaan dapat dipertahankan.

4. Prosedur Pelaksanaan Promosi Jabatan

Adapun tahap-tahap pelaksanaan promosi jabatan secara garis besar sebagai berikut, Afandi (2016:23):

- a. Apabila ada posisi jabatan yang kosong memberitahukan kepada Sub Direktorat Sumber Daya Manusia (Sub Bid SDM).
- b. Kemudian karyawan yang memenuhi syarat promosi tersebut dilaksanakan oleh atasan yang berwenang kepada bagian pengembangan karir.
- c. Dari data yang baik mengenai prestasi, kondisi karyawan, masa kerja dan golongan serta syarat-syarat lain yang ditetapkan oleh perusahaan, bagian pengembangan karier mengolah data tersebut.
- d. Setelah menentukan karyawan yang akan menempati jabatan

tersebut, bagian pengembangan karier memberikan rekomendasi tertulis yang digunakan untuk dasar pengangkatan jabatan.

- e. Dasar rekomendasi ini maka pejabat yang berwenang akan mengeluarkan surat keputusan pengangkatan karyawan.

5. Tujuan Promosi Jabatan Promosi

Pelaksanaan promosi yang baik mengisyaratkan adanya usaha peningkatan kualitas dari mereka yang dipromosikan, sehingga perusahaan dapat memperoleh kecakapan dan kesanggupan pegawai secara maksimal. Adapun tujuan dilaksanakannya promosi jabatan yaitu, Afandi (2016:20):

- a. Untuk memberikan pengakuan prestasi kerja yang tinggi.
- b. Untuk kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan memperbesar kinerjanya.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar kinerjanya.
- d. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiple effect) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- e. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- f. Untuk menambah/ memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja

para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.

- g. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- h. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap.

2.1.5 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Bintoro (2017:106) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bintoro (2017:106) mengatakan kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dessler (2017:106) mengatakan kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

Dari berbagai uraian diatas dapat ditegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Dimensi Kinerja

Menurut mangkunegara (2014:9) terdapat beberapa dimensi dan juga indikator dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

Dimensi Kualitas kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator :

- 1) Kerapihan
- 2) Ketelitian
- 3) Kemampuan

b. Kuantitas

Menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

Dimensi kuantitas dapat diukur dengan indikator :

- 1) Kecepatan
- 2) Kepuasan

c. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil

kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

Dimensi tanggung jawab dapat diukur dengan indikator:

- 1) Hasil Kerja
- 2) Pengambilan Keputusan
- 3) Sarana dan Prasarana

d. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaannya sehingga pekerjaan akan semakin baik.

Dimensi kerjasama dapat diukur dengan indikator :

- 1) Jalinan Kerjasama
- 2) Kekompakan

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengantisipasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

Dimensi inisiatif dapat diukur dengan menggunakan indikator :

- 1) Kemandirian dalam bekerja
- 2) Pemberian ide dan gagasan dalam organisasi.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bintoro (2017:109) lima faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, diantaranya:

a. Fasilitas Kantor

Merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik dan apabila perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja karyawan.

b. Lingkungan Kerja

Merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena 80% karyawan resign jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja karyawan.

c. Prioritas Kerja

Berikan prioritas kerja yang jelas. Karyawan akan merasa kebingungan jika diberikan banyak tugas dan tidak memberikan skala prioritas yang jelas, kemudian biarkan mereka mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan timeline yang sudah ditentukan dan jangan menambahkan tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan, jika memang ada pekerjaan penting yang harus diberikan kepada karyawan, maka perusahaan harus menggeser deadline pekerjaan sebelumnya dikerjakan,

supaya karyawan dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak oleh waktu.

d. Supportive Boss

Sebagai atasan yang baik harus mau “mendengarkan” pendapat dan pemikiran karyawan. Berikan dukungan kepada mereka untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru baru pada saat meeting, ajak mereka untuk “terlibat” dalam proyek yang sedang dikerjakan.

e. Bonus

Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana atau pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus.

4. Metode Penilaian Kinerja

Secara umum menurut Bintoro (2017:106) terdapat 2 (dua) teknik cara menilai kinerja yang bisa digunakan yaitu :

a. Penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal.

Penilaian kinerja atas seseorang secara tunggal adalah semata-mata menilai kinerja orang perorangan secara individual tanpa membandingkannya dengan yang lainnya. Beberapa teknik atau cara penilaian kinerja karyawan tunggal (individual) yaitu :

b. Grafik Skala Kecepatan (*Graphic Rating Scale*)

Cara untuk mengukur berbagai jenis karakteristik yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya:

- 1) Kecepatan waktu pengerjaan dengan teliti
- 2) Sikap (*attitude*)
- 3) Inisiatif (*initiative*)

c. Memilih Kecepatan yang Dipaksakan (*Forced Choice Rating*)

Adalah dengan menyajikan beberapa pilihan nilai untuk suatu kategori kinerja seorang karyawan.

d. Cara Penilaian dengan Esay (*Essay Appraisal Techniques*)

Teknik penilaian esay ini merupakan teknik penilaian kinerja dengan memberikan penjelasan secara tertulis tentang hal yang dinilai.

e. Daftar Pengecekan Kinerja (*Performance checklist*)

Teknik penilaian kinerja dimana penilai menyiapkan daftar penilaian tersebut dan memilih salah satu pernyataan yang menurut logika dan perasaannya sesuai dengan kinerja karyawan yang sedang dinilai.

f. Teknik Kejadian Kritis (*Critical Incident Technique*)

Teknik penilaian kinerja dengan menggunakan daftar pernyataan yang menggambarkan tipe perilaku setiap karyawan yang efektif atau tidak.

g. Penilaian kinerja pada sekelompok orang.

Penilaian kinerja atas kelompok adalah penilaian kinerja atas seseorang dibandingkan dengan kinerja karyawan lain.

2.2 Landasan Empiris

Landasan empiris mengacu pada penelitian terdahulu yang digunakan sebagai sumber dan pembanding untuk penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variable yang diteliti dan dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Ikhah Malikhah /2021/Pengaruh Promosi, Mutasi dan Demosi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lingkungan Universitas Pembangunan Panca Budi	<p>Demosi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Produktivitas Menurun b. Kemampuan c. Keahlian <p>Mutasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tanggung Jawab b. Kemampuan c. Loyalitas <p>Promosi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kejujuran b. Kerjasama c. Prestasi <p>Kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas b. Kuantitas c. Keahlian 	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linear Berganda, Regresi Linier Sederhana</p>	Promosi, Mutasi dan Demosi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai

2	<p>Abdul Kadir /2021/Pengaruh Demosi, Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang</p> <p>P-ISSN 2615-7039 E-ISSN 2655-321X Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Volume: 4 Nomor: 2 Tahun: 2021</p>	<p>Demosi:</p> <ol style="list-style-type: none"> Penilaian Negatif Perilaku Negatif atau Disfungsional Produktifitas Menurun <p>Mutasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kemampuan kerja pegawai Tingkat pendidikan Lamanya masa jabatan Tanggung jawab atau beban kerja Kesenangan atau keinginan pegawai Kebijakan atau peraturan yang berlaku Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru <p>Promosi:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kejujuran Disiplin Prestasi Kerjasama <p>Kinerja:</p>	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linier Sederhana</p>	<p>Demosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.</p>
---	---	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> a. Efektivitas dan Efisiensi b. Otoritas Dan Tanggung Jawab c. Disiplin Kerja 		
3	<p>Irawati Kusuma Dirja /2020/Pengaruh Mutasi , Promosi Jabatan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kementerian Sosial Republik Indonesia</p> <p>ISSN 2579-7476 Jurnal Manajemen Bisnis Volume : 8 Nomor : 3 Tahun : 2020</p>	<p>Mutasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pengalaman b. Pengetahuan c. Kebutuhan d. Kecakapan e. Tanggung Jawab <p>Promosi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kepercayaan b. Keadilan c. Formasi <p>Kepuasan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pekerjaan Itu Sendiri b. Gaji atau Upah c. Lingkungan Kerja d. Promosi e. Rekan Kerja f. Pengawasan <p>Prestasi Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Hasil Kerja b. Pengetahuan Pekerjaan c. Inisiatif d. Kecekatan Mental e. Disiplin Waktu dan Absensi 	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linear Berganda</p>	<p>Mutasi, promosi jabatan, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mendorong peningkatan prestasi kerja pegawai Kementerian Sosial Republik Indonesia.</p>

4	<p>Etika Dekiani Erwin, /2021/Pengaruh Demosi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan</p> <p>ISSN 2621-3982 Jurnal Bisnis Volume : 1 Nomor : 2 Tahun : 2018</p>	<p>Demosi:</p> <ol style="list-style-type: none"> Penilaian Negatif Prestasi Kerja Tidak Memuaskan Disfungsi al Permintaan Sendiri <p>Efektivitas Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kemampuan kerja pegawai Pendidikan Pelatihan Jabatan Kompetensi Masa Jabatan 	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linear Sederhana</p>	<p>Demosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.</p>
5	<p>Ela Suparinah /2018/Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Waru Kaltim Plantation Di Penajam Paser Utama</p> <p>ISSN 2355-5408 eJurnal Administrasi Bisnis Volume : 6 Nomor : 2 Tahun : 2018</p>	<p>Mutasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> Lama Bekerja Mutasi Jabatan <p>Promosi:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kejujuran Disiplin Prestasi Kerja Kerjasama Kecakapan Loyalitas <p>Kinerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kuantitas Kualitas Ketepatan Waktu 	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linear Berganda</p>	<p>Mutasi dan Promosi Jabatan Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.</p>
6	<p>Muhamad Ibnu Darmawan /2020/Pengaruh Mutasi Dan</p>	<p>Mutasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> Promosi Keusangan Pegawai 	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Mutasi Dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap</p>

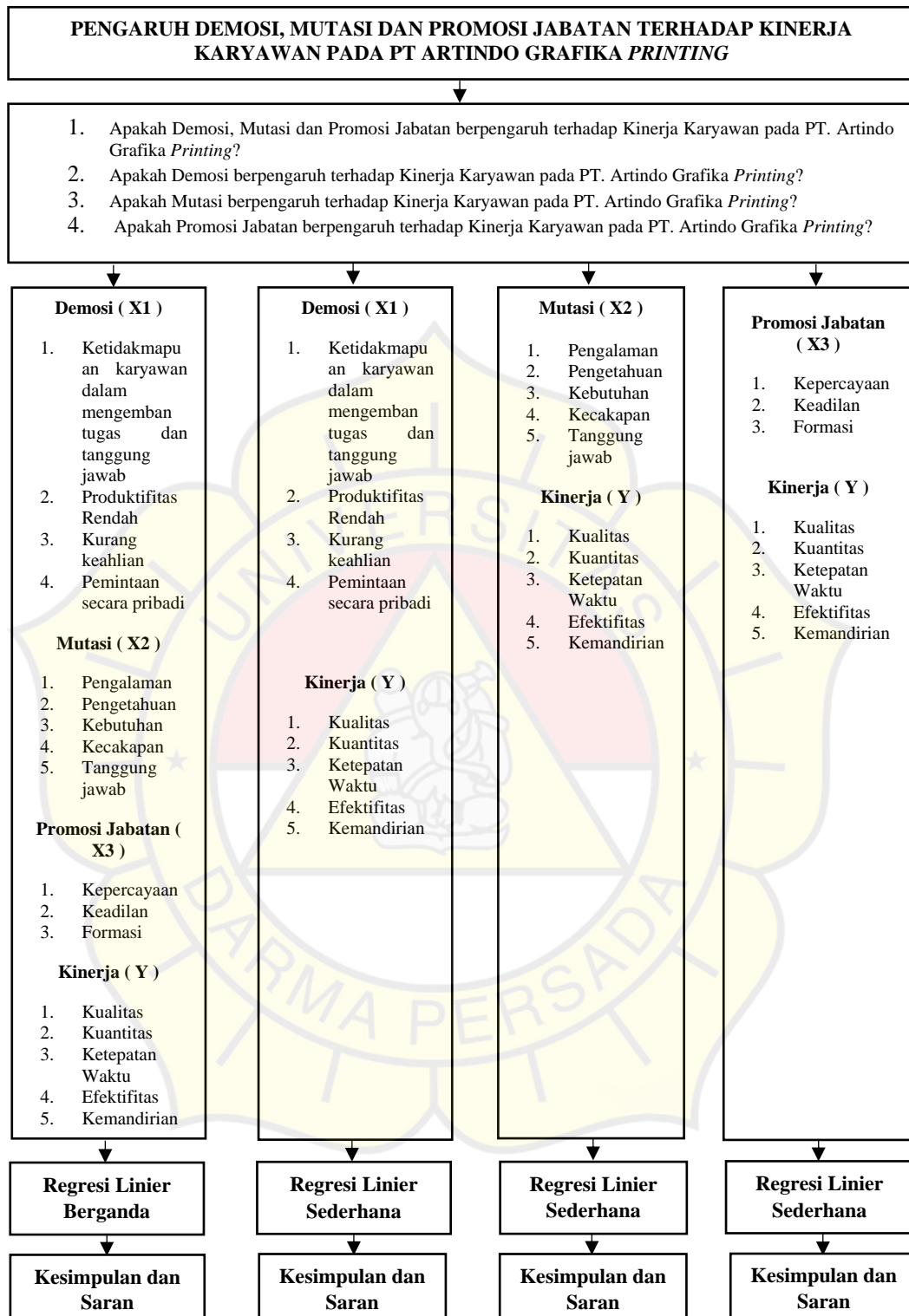
	Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasional Di DAOP 6 Yogyakarta ISSN 2085/2215 Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah Volume : 18 Nomor : 4 Tahun : 2020	c. Demosi Kompensasi: a. Upah dan Gaji b. Fasilitas c. Tunjangan d. Insentif Kinerja: a. Kualitas b. Kuantitas c. Keandalan d. Sikap Kerja	Alat Analisis: Regresi Linear Berganda	Kinerja Pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasional
--	--	--	---	--

Sumber: Data diolah tahun 2021

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017:93) kerangka berpikir merupakan metode konseptual mengenai bagaimana satu teori berhubungan diantara berbagai factor yang telah diidentifikasi penting terhadap masalah penelitian. Adapun masalah yang dianggap penting ini adalah kinerja karyawan. Judul penelitian ini adalah “Pengaruh Demosi, Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Artindo Grafika *Printing*” berdasarkan latar belakang penelitian ini maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Demosi, Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Artindo Grafika *Printing*.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, perumusan masalah serta tujuan penelitian yang telah di temukan di atas, maka kerangka pemikirannya adalah sebagai berikut :



Sumber: Data diolah tahun 2021

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian empiris yang dilakukan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Demosi (X_1), Mutasi (X_2) dan Promosi (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja (Y)?

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara demosi (X_1), mutasi (X_2) dan promosi (X_3) terhadap kinerja (Y).

Ha : Terdapat pengaruh antara demosi (X_1), mutasi (X_2) dan promosi (X_3) terhadap kinerja (Y).

2. Apakah demosi (X_1) berpengaruh terhadap kinerja (Y)?

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara demosi (X_1) terhadap kinerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara demosi (X_1) terhadap kinerja (Y).

3. Apakah mutasi (X_2) berpengaruh terhadap kinerja (Y)?

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara mutasi (X_2) terhadap kinerja (Y)

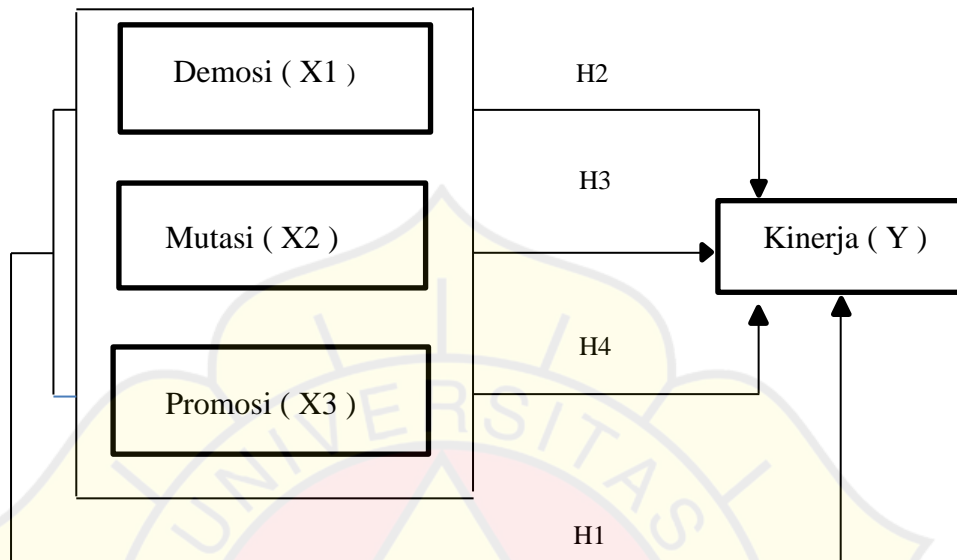
Ha : Terdapat pengaruh antara mutasi (X_2) terhadap kinerja (Y)

4. Apakah promosi (X_3) berpengaruh terhadap kinerja (Y)?

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara promosi (X_3) terhadap kinerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara promosi (X_3) terhadap kinerja (Y).

Dari hipotesis yang ditetapkan, lebih lanjut dapat dijelaskan hubungan antara variabel yang diteliti dalam gambar 2.3 sebagai berikut:



Sumber: Diolah Penulis Tahun 2021

Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

